

El proceso de internacionalización acelerado: el fenómeno de las International New Ventures

David Toral Pla

Departamento de Dirección de Empresas. Juan Jose Renau Piqueras

Universidad de Valencia

david.toral@uv.es

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Desde hace aproximadamente 25 años se considera que las empresas siguen un proceso de internacionalización gradual y en fases, de modo que las empresas van asumiendo mayor compromiso en los mercados extranjeros a medida que adquieren mayor conocimiento y experiencia. Sin embargo, las nuevas condiciones del entorno han propiciado la aparición de un tipo de empresas que se adentran en los mercados internacionales poco tiempo después de su creación. Se trata de las denominadas *International New Ventures*. En el presente trabajo se analizan los factores que han intervenido en su aparición y crecimiento, las características de estas empresas y las condiciones que debe cumplir una empresa para ser clasificada como INV.

Palabras clave: proceso de internacionalización, internacionalización acelerada, globalización, international new ventures, born-globals.

ABSTRACT

For approximately 25 years it thinks that firms follow a process of gradual internationalization and in phases, so that the companies assume more involvement in foreign markets as they acquire major knowledge and experience. However, new environmental conditions have led to the emergence of a kind of companies that enters into international markets soon after its creation. They are called *International New Ventures*. In this paper we analyze the factors involved in its appearance and growth, its characteristics and the conditions to be met by a firm to be classified as INV.

Key words: internationalization process, early internationalization, globalization, international new ventures, born-globals.

1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores. Por internacionalización entendemos todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988). Es decir, se trata de un proceso amplio y complejo de definición del grado de compromiso internacional adoptado por la organización. Por tanto, se contempla toda una amplia gama o variedad de fórmulas institucionales y/o vías de penetración alternativas en el mercado exterior, susceptibles de modificarse en el tiempo, a medida que la empresa va redefiniendo sus niveles relativos de presencia, compromiso de recursos, control y/o riesgo operativo a escala internacional.

Desde mediados de la década de los 70 la literatura ha señalado que las empresas siguen una serie de fases en su proceso de internacionalización. Así, tanto en Europa como en EEUU han surgido una serie de modelos que afirman que las empresas poseen una posición doméstica estable antes de adentrarse en mercados extranjeros. Además, estos modelos consideran que el proceso de internacionalización sigue unos patrones de comportamiento, de modo que las empresas asumen mayor compromiso en el mercado exterior a medida que van adquiriendo mayor conocimiento y experiencia en éste.



Sin embargo, en los últimos años han aparecido un número de empresas que desafían los modos de entrada tradicionales en los mercados extranjeros. Estas empresas, conocidas como *International New Ventures* (INV) o *Born Globals* traspasan los límites nacionales poco tiempo después de su fundación. La principal característica de estas empresas es que sus orígenes y su orientación son fuertemente internacionales comprometiendo recursos materiales, humanos y financieros en más de un país.

Contrariamente a las organizaciones tradicionales que evolucionan gradualmente desde el mercado doméstico a los mercados foráneos, las INV poseen una estrategia internacional proactiva y están presentes en varios países prácticamente desde el inicio de la actividad. Algunos autores han denominado a este fenómeno “internacionalización acelerada” para referirse a aquellas empresas que participan en actividades internacionales durante las primeras fases de su ciclo de vida organizativo.

Tras esta breve introducción, en el segundo apartado se repasa la literatura referente a los modelos de internacionalización en fases. El tercer apartado analiza el fenómeno de las INV. Concretamente, se nombran los factores que han favorecido su aparición y crecimiento, las características de las empresas clasificadas como INV y las condiciones que éstas deben tener para considerarlas INV. Finalmente, en el cuarto apartado se presentan las conclusiones del trabajo.

2. LOS MODELOS TRADICIONALES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN FASES

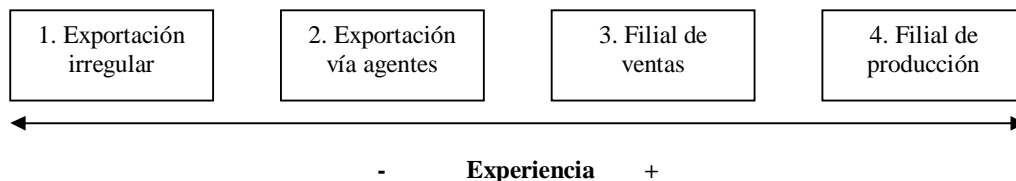
Para entender el fenómeno de las INV consideramos conveniente revisar brevemente los modelos tradicionales de internacionalización. Aunque, como se ha dicho anteriormente, existen distintos enfoques teóricos que describen y explican el comportamiento de las corporaciones multinacionales en el proceso de su expansión internacional, se considera modelos tradicionales a los dos siguientes: el modelo de Uppsala o enfoque escandinavo y los modelos de internacionalización relacionados con la difusión de la innovación en la empresa¹. Estas dos corrientes de investigación consideran a la internacionalización como un proceso gradual y en fases secuenciales, basado en una serie de decisiones de compromiso incrementales que dependen de la incertidumbre percibida, las expectativas, la experiencia, la capacidad directiva o la aversión al riesgo.

El primero de estos modelos, el enfoque escandinavo tiene su origen en los trabajos de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977, 1990). A partir de un estudio de casos de cuatro empresas suecas, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) identificaron, por una parte, cómo se desarrolla el proceso de internacionalización en un país concreto y, por otra, las pautas seguidas en las sucesivas entradas en otros países.

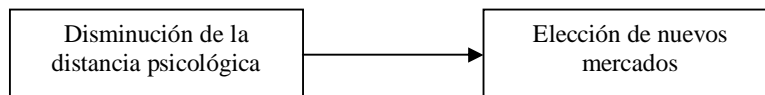
De esta manera, distinguen cuatro modos diferentes de entrar en un mercado internacional, donde las fases sucesivas representan mayores grados de implicación internacional. Además este modelo considera que a medida que disminuye la distancia psicológica con un país aumenta la elección de nuevos países. La figura 1 esquematiza los dos niveles explicativos del modelo.

Figura 1. Nivel operativo del modelo escandinavo.

a) Desarrollo en un mercado en particular



b) Desarrollo en otros mercados



Fuente: Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)

El segundo de los modelos, los modelos de internacionalización relacionados con la difusión de la innovación en la empresa, consideran la decisión de internacionalización como una innovación para la empresa, de forma que el aprendizaje adquirido en las diferentes fases permite a la empresa adoptar tal innovación, como una nueva forma de hacer negocios. La lentitud del proceso de internacionalización puede ser un reflejo

¹ El modelo de Uppsala goza de mayor popularidad. Esto se debe probablemente a que este enfoque es más general que los modelos relacionados con la difusión de la innovación, ya que puede ser aplicado a una mayor variedad de actividades en el exterior, es decir, no está explícitamente centrado en la exportación de pequeñas y medianas empresas.

de la aversión al riesgo de la dirección y de la incapacidad de adquirir conocimiento e información del mercado relevante (Cavusgil, 1980).

Así, aunque existen diferentes modelos que varían en el número de fases y en la descripción de cada una de ellas, no existen diferencias reales en la naturaleza de los procesos de internacionalización. Todos los modelos están representados por fases, de modo que una fase superior supone mayor experiencia e implicación que las fases anteriores.

Si bien, aunque durante la década de los 70 y de los 80 surgieron trabajos empíricos que apoyaban este proceso de internacionalización en fases, a finales de los 80 y principios de los 90 empezaron a surgir una serie de estudios empíricos para demostrar la inconsistencia de los modelos de fases con la realidad. Así, distintos trabajos observaron como algunas empresas realizaban combinaciones de diferentes modos de ventas, omitían o se saltaban algunas de las fases con el objetivo de acelerar el proceso de internacionalización o realizaban operaciones internacionales en los primeros años de su creación. Es decir, estos trabajos confirmaban la aparición de unas empresas que aceleraban el proceso de internacionalización.

3. LAS INTERNATIONAL NEW VENTURES

Ser una empresa internacional en el actual entorno de mercado competitivo, complejo y dinámico es percibido como un ingrediente crucial para la estrategia de la empresa ya que, la entrada en mercados extranjeros permite que la empresa crezca, posibilita el logro de una ventaja competitiva y sostenible y un desempeño financiero por encima de los competidores (Kuivalainen y Sundqvist, 2006). Este principio es una de las razones bajo la creciente importancia de las INV.

Las International New Ventures responden a las nuevas oportunidades que ofrece la globalización de los mercados.

Antes de considerar a estas empresas como un tipo diferente a aquellas que siguen los patrones tradicionales de internacionalización, éstas eran referidas como excepcionales. No obstante, el surgimiento simultáneo en varios países de este tipo de empresas y el aparente aumento en sus números sugiere que no pueden ser meras anomalías.

A diferencia de los patrones tradicionales de internacionalización que operan en el mercado doméstico durante años y evolucionan de manera gradual en el comercio internacional, las INV consideran los distintos mercados nacionales como uno sólo y desarrollan las estrategias necesarias para lograr los objetivos internacionales en o cerca de la creación de la empresa. Es decir, la principal característica de estas empresas es su rápida internacionalización una vez éstas han sido creadas.

El nacimiento de estas nuevas empresas ha coincidido con un entorno empresarial caracterizado por la internacionalización y la globalización, así como con las modernas tecnologías de producción, transporte e información. De este modo, estas jóvenes compañías están respondiendo a las nuevas oportunidades que ofrece el comercio en todo el mundo debido a la globalización de los mercados.

La importancia del estudio de estas empresas radica en que algunos autores (por ejemplo, Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1997) sugieren que el fenómeno de las INV presenta un importante desafío a las teorías tradicionales de la internacionalización de la empresa. En primer lugar, la internacionalización de estas empresas ocurre poco tiempo después de su establecimiento, en las primeras fases

de su ciclo de vida organizativo. En segundo lugar, las ventas iniciales en el extranjero pueden perseguir numerosos mercados simultáneamente, sin pasar por las fases incrementales. En tercer lugar, los primeros mercados extranjeros pueden estar físicamente distantes del país de origen. En cuarto lugar, la forma de entrada en los mercados exteriores puede ser de varios tipos como la exportación, las licencias, las *joint ventures* e incluso la inversión directa en el extranjero. En quinto lugar, debido en parte a la aparición de las principales tecnologías de la información y las comunicaciones, como Internet, la dirección de las empresas que se internacionalizan puede acceder a clientes de todo el mundo y adquirir información relevante sobre el mercado rápidamente. Además, el número de empresas que puede ser clasificada como INV es cada vez mayor y se pueden encontrar ejemplos en un número creciente de sectores.

Aunque los términos asociados a las empresas que explican este fenómeno han sido varios (*International New Ventures*, *Born Globals*, *Global Start-ups*, *Infant Multinationals*, etc.) todos se refieren a un mismo fenómeno: empresas que desde sus inicios buscan obtener beneficios a través de sus operaciones en los mercados internacionales. En los siguientes apartados veremos cuáles han sido las razones del incremento de las INV así como las características, las principales ventajas y los obstáculos a los que deben hacer frente.

3.1. Factores determinantes del incremento de las INV

Las razones del incremento de este nuevo tipo de empresas podemos clasificarlos en: factores externos y factores internos. Entre los **factores externos** encontramos los siguientes:

- a) La flexibilidad que poseen las pequeñas empresas.
- b) La tendencia hacia las redes globales.
- c) la mejora considerable en las oportunidades de financiación internacional
- d) La existencia de un número creciente de personas con experiencia internacional.
- e) El incremento de la movilidad internacional del capital humano.
- f) Factores de mercado como la rápida globalización de los mercados que ha acompañado a la caída de las barreras al comercio, la creciente homogeneización de los mercados en países distantes, el nacimiento de nuevas industrias y el incremento de los nichos de mercado.
- g) Factores tecnológicos como son los avances significativos en los procesos de producción y de tecnología y los avances en las tecnologías de información y comunicación.

Dentro de los **factores internos** que han permitido el incremento de estas empresas cabe destacar la actitud del fundador y del equipo directivo hacia la internacionalización así como la transmisión de una visión estratégica global por parte de dicho equipo directivo.

El pequeño tamaño inicial de estas empresas repercute de tal forma que **las** decisiones tomadas por los fundadores o la dirección, principalmente en los primeros pasos nacionales e internacionales de la empresa, influirán en el proceso continuo de internacionalización de la empresa.

Las decisiones tomadas por los fundadores o la dirección, principalmente en los primeros pasos nacionales e internacionales de la empresa, influirán en el proceso continuo de internacionalización de la empresa.

Knight y Cavusgil (1996) estimaban que la característica más distintiva de las INV es que suelen estar dirigidas por empresarios visionarios que ven el mundo como un único mercado y sin límites fronterizos. Esta visión global implica que la organización es global desde su fundación y que no es una empresa

doméstica que se internacionaliza. Los fundadores no hacen distinción entre los clientes de los mercados domésticos y globales y suelen percibir los límites nacionales como irrelevantes.

Asimismo, la percepción de incertidumbre sobre los mercados nacionales de las INV es menor debido a que los fundadores y otros empleados poseen experiencia internacional antes del establecimiento de la empresa. Esta experiencia previa puede provenir de haber vivido, trabajado o estudiado durante unos años en el extranjero. También se ha observado que los fundadores poseen unas fuertes relaciones personales y de negocio que incluye a clientes, distribuidores, inversores y proveedores.

3.2. Características, ventajas e inconvenientes de las INV

Las INV poseen una serie de características que las diferencian tanto de las empresas establecidas en el país doméstico como de las multinacionales tradicionales. De hecho, estas características son las causantes de que estemos hablando de un nuevo tipo de empresas.

Una de las características que las distinguen es su fuerte orientación empresarial. Dicha orientación hace que una empresa sea más innovadora, proactiva y que esté dispuesta a asumir mayores riesgos que sus competidores. Algunos trabajos también han sugerido que las INV tienen una fuerte orientación al marketing, lo que da lugar a ofrecer productos o servicios que los compradores perciben como de mayor valor añadido a otros productos alternativos.

Además, la posesión de una ventaja en tecnología o en conocimiento capacita a la empresa para entrar en nichos de valor en los mercados mundiales y ofrecer algo de valor a los posibles socios de alianza. En comparación con otras empresas, las INV confían más en las competencias suplementarias que provienen de otras empresas. Así, utilizan más a menudo las estructuras híbridas como las alianzas, las empresas conjuntas, etc.

No obstante, estas empresas deben hacer frente a una serie de desventajas. Así, junto con las dificultades que supone fundar una empresa doméstica, las INV deben hacer frente al desafío que supone competir en un entorno internacional. Y éstas lo hacen sin la experiencia y los recursos de una empresa que ya ha tenido éxito a nivel nacional. No deben hacer frente únicamente a las desventajas de ser **pequeño** y **nuevo** sino también deben superar la desventaja de ser **extranjero** que surge cuando cualquier empresa entra en un mercado extranjero. Por tanto, las INV deben superar tres obstáculos, a diferencia de las grandes multinacionales, para competir en los mercados exteriores. Estas desventajas suponen costes adicionales para la empresa.

Todos estos inconvenientes sugieren que las INV no deberían existir puesto que éstas estarían en desventaja frente a las empresas más viejas, más grandes y domésticas. Sin embargo, el hecho de que el fenómeno de las INV cada vez es más común sugiere que existen algunos factores o condiciones que compensan estas desventajas. Por ejemplo, Oviatt y McDougall (1994) señalan que, si como tradicionalmente se ha pensado, un gran tamaño es un requisito para ser multinacional, en raras ocasiones se podrían formar las INV, puesto que la mayor parte de éstas son pequeñas organizaciones. Sin embargo, las ventajas competitivas han tendido a cambiar en los últimos años desde empresas con un gran tamaño y una larga experiencia hacia empresas con un conocimiento único y unas capacidades de respuesta rápida (Oviatt y McDougall, 1995).

De este modo, aunque la supervivencia de las nuevas empresas durante sus primeros años depende en gran parte del desarrollo de eficaces y eficientes rutinas organizativas, éstas no están tan elaboradas ni tan institucionalizadas como los procedimientos estándares en las empresas establecidas. De hecho, una de las ventajas competitivas importantes que las nuevas y pequeñas empresas poseen sobre las grandes y establecidas empresas en los mercados exteriores son sus procedimientos operativos flexibles. Además, aunque la mayoría de estas empresas carece de recursos tangibles sustanciales, a diferencia de las grandes multinacionales, las INV parecen aprovechar un conjunto de recursos, tal vez más fundamentales, que facilitan el éxito internacional.

3.3 ¿Cuándo se considera que una empresa es una INV?

En los primeros trabajos el factor clave para determinar si una empresa podía clasificarse como INV era la edad que la empresa tenía cuando se convertía en internacional, y no su tamaño. Esto se justificaba de la siguiente forma: las INV son empresas que venden una parte de sus productos en el extranjero poco tiempo después de su creación, es decir, lo realmente importante aquí no es el tamaño de las empresas, como ocurre en el enfoque gradual, sino la edad en la que penetran en mercados exteriores. De hecho, las INV suelen ser de pequeño tamaño debido a su juventud, sin embargo, la búsqueda agresiva de mercado en todo el mundo puede permitirles un rápido crecimiento, lo cual puede llevarles a aumentar su tamaño y alcanzar economías de escala en un tiempo reducido.



Más tarde, Oviatt y McDougall (1994, 1997) consideraron que la variable clave era la existencia de un elevado porcentaje de las ventas provenientes del exterior durante un período corto de tiempo después de su fundación. Los autores lo justificaron afirmando que obtener un porcentaje de ventas significativo en el exterior es más difícil que obtener inputs foráneos y porque varias de estas otras dimensiones internacionales están asociadas de alguna manera con el inicio de las ventas en el exterior.

Algunos autores sugirieron que, aunque estas dos dimensiones (edad y porcentaje de ventas en el exterior) ya proveen una medida del grado de internacionalización de la empresa, es conveniente el uso de medidas que incorporen una mayor multidimensionalidad. Así, posteriores trabajos incorporaron el número de países a los

que la empresa exporta, dado que esta variable puede aportar información adicional sobre el carácter internacional de la empresa.

Por tanto, el tiempo transcurrido desde que la empresa se crea hasta que empieza a exportar, el volumen de estas exportaciones y el número de mercados servidos constituyen un indicador del grado de internacionalización de la empresa y de la trayectoria seguida a lo largo del tiempo, y por tanto de la aceleración o no del proceso de internacionalización. Así, Kuivalainen y Sundqvist (2006; 61) consideran que una empresa es INV si:

1. El porcentaje de ventas en el exterior es superior al 25% del total.
2. La empresa ha empezado a exportar dentro de los dos años de su establecimiento.
3. El número de países en el que la empresa opera es como mínimo dos.

4. CONCLUSIONES

La literatura sobre el proceso de expansión internacional ha sido y seguirá siendo una cuestión de elevado interés tanto desde un punto de vista académico como empresarial. En este trabajo se han revisado dos procesos de expansión internacional opuestos. Por una parte, los modelos que consideran la internacionalización como un proceso gradual y en fases, y por otra, el proceso de internacionalización acelerado que siguen las INV. Nosotros sostenemos que, aunque existe un número creciente de empresas que pueden ser clasificadas como INV, todavía existen (y seguirán existiendo) empresas que siguen un proceso de expansión internacional en fases. Además, estimamos que dentro de un mismo sector existirán tanto empresas tradicionales como INV. Si bien, los rápidos cambios que se dan en la sociedad actual conlleva un incremento del número de INV por lo que es necesario un mayor análisis de este fenómeno.

Por otra parte, este fenómeno ha sido analizado desde el punto de vista de empresas productoras de bienes. Sin embargo, la reciente aparición de empresas de servicios clasificadas como INV (por ejemplo, en el sector hotelero) sugiere que el estudio de esta nueva tipología de empresas todavía sea de interés para la sociedad tanto académica como empresarial.

5. BIBLIOGRAFIA

Cavusgil, S. T. (1980): "On the internationalization process of firms". *European Research*, vol. 8, pp. 273-81.

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977): "The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, primavera/verano, pp. 23-32.

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990): "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, vol. 7, no 4, pp. 11-24.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The Internationalisation process of the firms: Four Swedish Case Studies". *Journal of Management Studies*, pp. 305-322.

Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (1996): "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory". *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 11-26.

Kuivalainen, O. y Sundqvist, S. (2006): "Profitability of Rapid Internationalization: The Relationship Between Internationalization Intensity and Firms' Export Performance". Disponible en www.HaworthPress.com

Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994): "Toward a Theory of International New Venture". *Journal of International Business Studies*, vol. 25, pp. 45-64.

Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1995): "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage". *Academy of Management Executive*, vol. 9, no 2, pp. 30-44.

Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1997): "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures". *Management International Review*, vol. 37, no 2, pp. 85-99.

Welch, L. S. y Luostarinen, R. (1988): "Internationalisation: evolution of a concept". *Journal of General Management*, vol. 34, invierno, pp.34-57.